

Principy vědecké organizace velení

Redakčně zpracovaný a zkrácený článek generálmajora S. P. Solovjeva, doktora vojenských věd, profesora a plukovníka I. P. Těrechova, kandidáta vojenských věd, uveřejněný v sovětském časopise „Vojennaja mysl“ čís. 3/1982.

V komplexu problémů ekonomického a sociálně politického rozvoje státu zaujímají nejdůležitější místo otázky dalšího rozvoje a zdokonalování řízení. Jednou z nejdůležitějších cest jejich řešení je všestranné využívání výsledků vědy a techniky ve všech procesech řízení.

Prvním a základním leninským požadavkem je vědecký přístup k řešení úkolů řízení a rozvoje jeho systémů, rozpracování vědy o řízení a její ovládnutí všemi pracovníky této oblasti, tzn. i vojenskými kádry.

V komplexu základních problémů vojenské teorie má prvořadý význam v dnešní době formování a rozvoj obecně teoretických zásad vojenského řízení, neboť tvoří vědeckou základnu, které je možné využívat při efektivním a kvalitním řešení úkolů ve velení vojskům (silám) jak v míru, tak i ve válce.

Vědeckou organizací práce rozumíme proces zavádění výsledků vědy a praxe do velení vojskům (silám), zabezpečení přesné a sladěné činnosti různých orgánů velení, jejich současně a jednotlivých vykonavatelů.

Nejdůležitějšími úkoly velení vojskům při přípravě bojové činnosti jsou:

- sběr, zpracování, analýza a zhodnocení situace,
- přijetí rozhodnutí pro operaci (boj) a plánování bojové činnosti,

Řídící práce štábů v současné době je nemyslitelná bez znalostí výsledků vědy v oblasti velení. Jeho vědecká organizace a zdokonalování hlavně předpokládá úspěšné řešení takových úkolů, jako jsou:

- rozpracování základů teorie velení,
- dosažení souladu organizační struktury a systémů velení s plněnými úkoly,
- zavedení vědecké organizace práce do činnosti všech orgánů velení s rozsáhlým využitím spojovacích prostředků, automatizace a mechanizace,
- zdokonalení přípravy velitelsko-štabních kádrů a orgánů velení,
- další zkvalitňování a formalizace bojových dokumentů.

Z celého rozsahu těchto úkolů ke zdokonalování velení budeme se v článku zabývat na teoretické úrovni takovou důležitou otázkou, jakou je zavedení vědecké organizace práce do velení vojskům.

- doručení bojových úkolů podřízeným vojskům (silám),
- organizace součinnosti, všestranného zabezpečení a velení,
- organizační práce u vojsk při jejich přípravě k bojové činnosti,
- pevné velení vojskům při plnění stanovených úkolů, kontrola a pomoc.

Na přípravu bojové činnosti vojsk v soudobých podmínkách bude zpravidla vylčena omezená doba. **Proto nejdůležitějším problémem v činnosti velitelů a štábů je**

hledání cest kvalitního splnění úkolů velení ve velmi krátkých lhůtách. Řešit jej a současně značně zvýšit efektivnost velení vojskům je možné jen na základě zavedení vědeckých principů organizace štábní práce.

Vědecká organizace práce orgánů velení je často v současné době chápána zjednodušeně. Je redukována jen na promyšlené plánování, zdokonalování různých druhů prací v procesu velení, dovedné využívání pracovního prostředí, prostředků automatizace a mechanizace, účelné střídání práce a odpočinku. To tvoří ve své podstatě nezbytné podmínky normální práce v jakékoli oblasti lidské činnosti, tedy i ve velení.

Za vědeckou je možné považovat takovou organizaci práce, jejímž základem jsou zákonitosti sovětské vojenské vědy v celku a vojenského umění zvláště, procesy velení vojskům, kromě toho principy vědecké organizace práce vojenských kádřů. Přitom prvotní význam má všestranné zvážení hlavních koncepcí vědecké organizace velení, tj. ideje efektivnosti mnohostranné činnosti velitelů a jim podřízených orgánů při plnění všech úkolů velení, srovnatelnosti vynaloženého úsilí sil a prostředků, času a dosažených výsledků.

Jednou z nejdůležitějších podmínek realizace této ideje je organizace celého procesu velení na základě pravidel, doporučení, pokynů, požadavků, které byly formulovány jako výsledek poznání zákonitostí vojenského velení a zobecněných zkušeností velení vojskům, tj. **principů vědecké organizace vojenské řídicí činnosti.**

Mezi nejdůležitější patří:

- soulad organizační struktury orgánů velení se strukturou vojsk, s jejich bojovými možnostmi a plněnými úkoly v oblasti velení,

- přesné rozdělení funkcí jak mezi orgány velení, tak i v nich s dodržením specializace a vzájemné zastupitelnosti,

- jednotu stylu, forem a metod řešení úkolů na všech úrovních součinnostních orgánů velení,

- všestranné a nepřetržité hodnocení faktorů času, cílevědomost a plánovitost práce,

- neustálá analýza a vědecké zobecnění zkušeností z práce velitelů, orgánů velení a zvládnutí vědeckých metod velení vojskům,

- široké využívání prostředků automatizace a mechanizace v procesu velení.

Jedním z ukazatelů úrovně vědeckosti v činnosti orgánů velení vojskům je **soulad jejich organizační struktury s bojovými**

možnostmi vojsk, charakterem, obsahem a rozsahem plněných úkolů v různých obdobích činnosti.

Zkušenosti z Velké vlastenecké války a z poválečného období svědčí o tom, že organizační struktura orgánů velení bezprostředně ovlivňuje operativnost, nepřetržitost a odolnost velení vojskům. Opakování a duplicita v práci orgánů velení, málo účinné a současně opožděné a nekvalitní plnění stanovených úkolů podřízenými vojsky je často vysvětlováno nedokonalou strukturou orgánů velení.

Stále rostoucí proces obnovy a zdokonalování zbraní a bojové techniky ovlivňuje formy a způsoby přípravy a vedení operací (bojové činnosti), charakter, obsah a rozsah plněných úkolů vojsky. To všechno vyžaduje soulad struktury orgánů velení s podmínkami různých období a činností vojsk.

Orgány velení operačních stupňů budou plnit velmi široký a mnohostranný komplex opatření přípravy operace (boje), počínaje plánováním a organizací operační a bojové přípravy a konče kontrolou plnění stanovených úkolů. Proto se nesmí zapomínat na to, že faktor času je vždy jak v období přípravy, tak i při vedení operací a bojové činnosti rozhodující. Proto je nezávadou jakákoli změna struktury orgánů velení při zahájení a v průběhu válečné činnosti.

Zdokonalování struktury orgánů a systému velení v celku, upřesnění současných funkcí a vytvoření nových prvků velení je složitý vědecký a organizační proces. Jeho úspěšné rozvíjení závisí nejen na všestranném zhodnocení vyjmenovaných faktorů, ale i na vědeckém předvídání charakteru úkolů vedení. Ze zkušeností vyplývá, že zdokonalování struktury systému velení bylo někdy uskutečňováno se značným zpožděním, často bez přihlídnutí k potřebám času a zpravidla snižováním existujících nebo vytvářením nových součástí orgánů velení. **Změna charakteru a obsahu procesů velení někdy nevyžaduje zmenšování nebo zvětšování článků orgánů velení, ale upřesnění jejich funkcí, zlepšení jejich technické vybavenosti, zdokonalování forem a metod práce zavedeného systému velení.** Z toho vyplývá, že veškeré změny v organizační struktuře štábů musí být dělány na základě hluboké vědecké analýzy zákonitostí a úkolů vedení, možností vojsk, získaných zkušeností, charakteru soudobých operací, forem a způsobů jejich přípravy a vedení.

Vysoké úrovně vědeckosti práce v oblasti velení je možné dosáhnout jen za předpokladu, že organizační struktura or-

gánů velení ve všech vzájemných spojitostech a podřízenosti zabezpečuje takovou činnost, při níž se její prvky nezdvojují a nevylučují, ale účelně vzájemně doplňují v souladu s předurčením, specifikou a rozsahem plněných úkolů. Tím se stávají orgány velení sladěným celkem. Proces velení zabezpečuje nepřetržitě a efektivní plnění předem plánovaných a nově vzniklých úkolů. Toho je možné dosáhnout především **přesným rozdělením funkcí** mezi orgány velení.

Konkrétní rozdělení funkčních povinností na kterémkoli stupni velení je jednou z nejdůležitějších podmínek efektivnosti velení vojskům. Za rostoucího rozsahu a složitosti úkolů velení má obzvláště velký význam vědecky zdůvodněné rozdělení povinností mezi orgány velení různých stupňů.

Ze zkušeností je zřejmé, že opakování a duplicita v práci, přetížení jedné a nevytížení druhých orgánů velení a jejich součástí, nejednota ve formách a metodách práce shora dolů vyplývá z nejasnosti funkcí štábů různých stupňů, jejich součástí a vykonavatelů. Nejčastěji nadřízený orgán se zbytečně přetěžuje plněním těch úkolů, které mohou úspěšně splnit podřízené orgány. Někteří náčelníci jsou často pasivní a očekávají pokyny nadřízeného k plnění úkolů, které by měli plnit samostatně. Vykonavatelé často očekávají speciální vyzvání k předložení připraveného dokumentu, protože na daném štábu není přesně připravena metodika práce s uvedením, kdo a co má dělat, kdy předkládat návrhy, co připravit samostatně a v jaké době atd. Praxe dokazuje, že je nutné neustále hledat a vyvozovat nejen dokonalejší způsoby funkcí a úkolů každého prvku systému velení a jednotlivých vykonavatelů, ale i metody práce v různých obdobích činnosti vojsk.

Funkční povinnosti musí být přitom určovány podle různých pracovních podmínek, charakteru činnosti, možných krizových situací a rovněž v případě předání velení z jednoho místa na druhé. Přitom je nutné vycházet z toho, že všechny procesy velení budou probíhat ve velmi zkrácených lhůtách.

Samotné rozdělení práce podle funkčních povinností je však nepostačující. Je nezbytné, aby velitelé, náčelníci druhů vojsk a služeb, vytvářené pracovní skupiny míst velení a všichni vykonavatelé při plnění úkolů přísně dodržovali vyčleněný čas v souladu s předem připravenými metodikami práce a určenými metodami plnění každého úkolu a vyžadovali maximálně racionální využívání možností vykonavatelů,

spojovacích prostředků, automatizace a mechanizace.

Hodnocení situace a zpracování návrhů pro přijetí rozhodnutí se zúčastní všichni příslušníci orgánu velení. Proto jenom sladěná práce velkých a malých kolektivů v souladu s vysokou připraveností náčelníků a přímých vykonavatelů pro velitelskou činnost na základě jednotného stylu a metod práce shora dolů zabezpečí splnění časových norem, včasné přijetí rozhodnutí, kvalitní plnění úkolů, předejití nepříteli v činnosti a efektivní velení vojskům v průběhu operace.

Dnes není možné přijímat optimální rozhodnutí a plánovat operaci (boj) ve velmi zkrácených lhůtách takovými metodami práce, jejichž základem je tzv. „osobní“ styl práce velitele (náčelníka). Ten musí být přizpůsoben vědecké organizaci štábní práce. Jenom v tomto případě široký okruh odborníků v procesu přípravy potřebných podkladů k přijetí rozhodnutí dokáže v souladu se svými funkčními povinnostmi a na základě jednotného vědecky zdůvodněného přístupu k věci včas a hluboce hodnotit možnosti stran, předvídat vývoj událostí, hledat efektivnější způsoby použití podřízených vojsk, zbraní a bojové techniky a připravovat velitelé zdůvodněné návrhy k jejich využití.

Vědecká organizace práce předpokládá dále rovnoměrné zatížení všech vykonavatelů. Často však při přípravě materiálů k přijetí rozhodnutí, plánování operace a určování úkolů vojskům pracují některé skupiny v orgánech velení s velkým zatížením a jiné nejsou dostatečně vytíženy. Všechno to je důsledkem nedostatečné promyšlené organizace práce velkých kolektivů štábů. To má za následek zpožděné zpracování bojových dokumentů a nedodržení splnění opatření kalendářního plánu přípravy operace. Proto při vytváření pracovních skupin je zapotřebí zvlášť podrobně stanovit jejich úkoly, rozsah práce, dobu splnění a tak zabezpečit plné jejich vytížení ve všech obdobích přípravy a vedení operace a připravit je včas k práci. Při rozdělování úkolů podřízeným je nezbytné věnovat pozornost nejen času, který je potřebný na zpracování jednotlivých dokumentů, ale i všem těm otázkám, které mohou vzniknout neočekávaně. Přitom je velmi důležité předpokládat jejich vzájemnou zastupitelnost.

K neúčelnějšímu rozdělení práce mezi jednotlivé správy (oddělení, skupiny) je vhodné připravit dílčí metodiky jejich práce na základě metodiky celého štábu. Mohou obsahovat takové otázky, jako například název úkolů, čas potřebný na jejich splně-

ní, vykonavatele, způsob splnění opatření (zpracování dokumentu), čas předložení zpracovatelského materiálu, doručení vykonavatelům a způsob kontroly. Kromě toho každý vykonavatel má svou podrobnou metodiku práce, sladěnou s metodikou práce správy (oddělení skupiny).

Žádná, ani ta nejdokonalejší struktura orgánů velení, ani žádné nejpřesnější rozdělení jejich funkcí nezabezpečí efektivnost velení, nebude-li v jeho procesech dosaženo **jednoty stylu a metod plnění úkolů** na všech jeho úrovních a v každém období přípravy a vedení operace (boje).

Každý stupeň velení musí plnit své úkoly na základě sladěných metodik a způsobů práce shora dolů. Jen v tom případě nebude docházet k duplicitě a opakování při plnění úkolů ani ke ztrátám času na zbytečné papírování.

Každá funkce velení má své metody práce orgánů velení. V praxi jejich činnosti v současné době se vžíly: **souběžná a postupná metoda práce** a jejich kombinace při přijetí rozhodnutí, stanovení úkolů a plánování operace (boje). V podmínkách omezeného času, věnovaného na organizaci bojové činnosti, je dávana většinou přednost souběžné metodě práce orgánů velení, která umožňuje plánovat operaci (boj) v poměrně krátkých lhůtách. To poskytuje možnost vyčlenit podřízeným štábu více času na přípravu ke splnění bojového úkolu.

Použitím této metody plnění úkolu připravuje se operace (přijetí rozhodnutí, plánování, stanovení úkolů vojskům atd.) poměrně současně na všech velitelských stupních, nezávisle na ukončení plánování operace (boje) na nadřízeném štábu. Podřízené stupně velení budou často připravovat přijetí rozhodnutí a plánování operace (bojové činnosti) ihned po přijetí rozhodnutí nadřízeného velitele a určení operačních úkolů, při nedostatku času po zpracování zámyslu nadřízeného velitele pro operaci (boj) na základě vydaných předběžných bojových nařízení. To zabezpečuje dostatek času i na přípravu operace (boje). Taková metoda práce však vyžaduje dokonalou sladěnost a přesnost činnosti všech velitelských stupňů a skupin, včasné splnění povinností. Metodiky práce na každém stupni velení a každé pracovní skupiny vyžadují při souběžném plánování přesnější sladěnost, včasnou přípravu všech potřebných podkladů, formalizovaných dokumentů, formulářů, propočtů, map a programů pro samočinné počítače.

Různý rozsah činnosti mají i otázky organizace součinnosti, velení a zabezpečení, přípravy vojsk k boji a kontroly splnění

jejich bojových úkolů. Vyžadují včas promyšlená organizačně metodická opatření.

Hovoříme-li o charakteru a rozsahu činnosti štábů, pracovních skupin, orgánů velení druhů vojsk, speciálních vojsk a služeb, je nutné zdůraznit, že se budou lišit při přípravě operace a v průběhu jejího vedení, rovněž i při přechodu od jedné metody práce ke druhé. Správné řešení organizačních otázek, stanovení způsobu plnění úkolů do zahájení operace i v jejím průběhu, při přechodu od jedné metody práce ke druhé — to vše je možné jen na vědeckých základech. Vytvořené pracovní skupiny při přípravě operace musí plnit své povinnosti i v průběhu jejího vedení. Vyžaduje to ovšem předem upřesnit jejich složení a způsob plnění úkolů, a to nejen v případě ztrát, ale i v důsledku změny situace.

Hlavními a základními kritérii vědeckého přístupu k práci orgánů velení jsou tedy takové objektivní ukazatele, jako přesné určení funkčních povinností, všestranné zhodnocení vzniklé situace, racionální využití vyčleněného času ke kvalitnímu splnění stanovených úkolů, ukončení plánovaných opatření, organizace činnosti uvnitř štábů a na všech stupních velení na základě jednotných principů a metod.

Odborníci v oblasti velení např. propočítali, že v orgánech velení se každoročně nevyužívá asi 60 % pracovního času v důsledku opakované činnosti. Ve všech procesech velení vojskům jsou takové úkoly, jejichž postupnost plnění je možné unifikovat. To zdůrazňuje nutnost na tomto základě zpracovat vzorové grafikony podle časových kritérií. Takové grafikony, zpracované v řadě štábů na základě síťových metod plánování a velení, se plně osvědčily.

Na stále větším významu nabývají v současné době morálně psychologické aspekty ve všech procesech velení. Umění vytvořit příznivé morálně psychologické klima v kolektivech orgánů velení, vybudovat vzájemné vztahy na pracovním základě, všestranně stimulovat tvůrčí činnost a iniciativu generálů a důstojníků, kteří jsou zapojeni v procesech velení — to vše jsou důležité faktory, které charakterizují soulad stylu a metod práce s leninskými požadavky.

Leninský styl řízení předpokládá především strannost, vědeckost a konkrétnost při plnění úkolů velení, přesnou organizaci práce, určení správných vzájemných vztahů velitele (náčelníka) a podřízených. Předpokládá rovněž maximální náročnost ve spojitosti s úctou a důvěrou k lidem, citlivost a pozornost k podřízeným, přesný

přehled a kontrolu splnění rozkazů a nařízení.

Včasné propracování těchto otázek na štábech zamezí různým stylům práce a jejich činnostem. Štáby si navýknou na určitou metodu práce, která zabezpečí maximální využití času pro přímé vykonávání.

Vědecká organizace velení předpokládá nejen všestranné a racionální využívání všeho, čeho bylo dosaženo ve vojenské vědě a v praxi velení, ale i **nepřetržitou analýzu a vědecké zobecnění zkušeností** z práce velitelů a štábů. Bez dobré analytické práce orgánů velení při zobecňování zkušeností v různých obdobích jejich činnosti je nemožné zdokonalovat proces velení v souladu se soudobými požadavky.

Jedním z ukazatelů úrovně vědecké organizace práce v činnosti velitelů a štábů je **stupeň využívání prostředků automatizace a mechanizace**. Zavedení těchto prostředků do všech procesů velení v současné etapě rozvoje vojenství a jejich efektivní využívání je dnes objektivní nutností.

V této oblasti se zřetelně projevují dvě tendence.

Zastánci první tendence nedoceňují možnosti těchto prostředků a mají skeptický vztah k perspektivám jejich využití. Je však velmi dobře známo, že prostředky automatizace a mechanizace i výpočetní technika skýtají obrovské možnosti zrychlení všech procesů velení a vedou k odstranění pracovních a čistě technických operací. Tyto prostředky je možné ovšem efektivně využívat jen za předpokladu, že generálové a důstojníci zvládnou celý komplex zavedených prostředků automatizace a mechanizace do orgánů velení a kromě toho, že tyto prostředky budou zabezpečeny potřebnými programy.

Podstata druhé tendence tkví ve zveličování úlohy prostředků mechanizace a automatizace v procesech velení. Bez snižování jejich možností při zvyšování efektivnosti velení je možné říci, že velení vojskům je především velmi složitá forma intelektuální činnosti lidí. Proto racionální spojování vědecké a tvůrčí činnosti velitelů a štábů s velkými možnostmi prostředků automatizace a mechanizace ve velení je nejdůležitější cestou dalšího zdokonalování velení vojskům.

Jedním z neaktuálnějších problémů soudobého rozvoje sovětského vojenského umění je zvyšování efektivnosti velení vojskům. Jeho úspěšné řešení závisí především na všestranném rozvoji teorie velení vojskům, rozpracování principů vědecké organizace řídicí práce a jejich zavedení do praxe, přijetí opatření ke zdokonalování přípravy generálů a důstojníků orgánů velení na základě nejnovějších výsledků sovětské vojenské vědy.

Komplex principů vědecké organizace velení není tímto vyčerpán. Rozvoj prostředků ozbrojeného zápasu a široké zavedení prostředků automatizace a mechanizace do procesů velení způsobí zjevné změny v obsahu zavedených a nových principů.

Rozpracování a zavedení principů vědecké organizace velení do praxe vyžaduje od vojenských kádřů nejen znalost kritérií efektivnosti všech procesů velení, ale i zvažování možnosti člověka jako nejdůležitějšího prvku systému velení. Ten v sobě spojuje rozumové, fyzické a duchovní kvality, vojenskoodborné návyky a individuální zvláštnosti činnosti, stupeň změn charakteru práce v soudobých procesech velení. Při řešení otázek využívání vojenských kádřů a jejich ustanovování do vyšších funkcí je již dnes nepostačující hodnotit jako základní kritérium jen morálně psychologické kvality a tzv. služební a životní zkušenosti. Na prvořadém významu nabývá osobní vojenskoteoretická příprava generálů a důstojníků, jejich organizátorské schopnosti, metodické mistrovství, umění ne slovy, ale činy být příkladem ve skutečné vědecké práci. Proto jedním z hlavních úkolů je hodnotit praktickou činnost vojenských kádřů podle kritérií vědeckosti.

Řešení problému podstatného zvýšení úrovně vědecké organizace velení vyžaduje hledat především ve zdokonalování celého systému přípravy vojenských kádřů v oblasti velení.

V podmínkách podstatně větších požadavků na úroveň řídicí činnosti generálů a důstojníků orgánů velení vzniká nutnost **zdokonalovat systém jejich přípravy ve vědeckých metodách velení vojskům**. Bez toho je obtížné zabezpečit vysokou úroveň velení vojskům (silám) v soudobých podmínkách.

Obsahem systému velitelské a operační, bojové a politické přípravy v celku, procesu praktické činnosti vojenských kádřů musí být známé formy „skládání účtů“ se stanovenou dobou jejich pravidelnosti. To je zvláště důležité při přemístění důstojníků štábu na vyšší funkce. Každému ustanovení do vyšší funkce musí předcházet odpovídající prověření úrovně jeho vojenskoteoretické přípravy, především organizačních a vědeckých aspektů velení.